

学校编码: 10384  
学号: 17520121151071

分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_  
UDC\_\_\_\_\_

廈門大學

碩 士 學 位 論 文

# 绩效评价系统的战略适应性研究

A Research on the Strategic Fit of Performance  
Measurement System

巢 姍 姍

指导教师姓名: 傅 元 略 教 授

专 业 名 称: 会 计 学

论文提交日期: 2015 年 4 月

论文答辩时间: 2015 年 月

学位授予日期: 2015 年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

2015 年 4 月

## 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为( )课题(组)的研究成果,获得( )课题(组)经费或实验室的资助,在( )实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名): 巢姗姗

2015年5月22日

## 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

(       ) 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，  
于    年    月    日解密，解密后适用上述授权。

( ☒ ) 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）： 巢姗姗

2015 年 5 月 22 日

## 摘 要

在战略管理的主题下，传统绩效评价已经不能满足企业提升经营管理水平和追求竞争优势的需要。与战略相适应的绩效评价系统，不仅可以实现企业的自我评价和员工激励，而且能够促进企业实现战略目标，提升战略管理实力。而在今天动荡的环境下，无论是商业环境还是经营战略的变化均需要制定新的或修订绩效评价方法，即绩效评价系统应具备战略适应性。目前国内企业开展绩效评价的现状不尽如人意，有些企业仍采取传统单一的评价方法和工具，其绩效评价系统和评价指标通常很少修订，那么就会遇到，企业的战略目标与绩效评价和激励不同步（即，缺乏战略适应性）的情况。因此，绩效评价系统的战略适应性问题成为本文研究的核心问题。

本文在回顾国内外企业绩效评价的理论和方法，以及战略适应性有关研究的基础上，针对企业现行的绩效评价与企业战略不匹配，或者不随战略和环境进行适时调整的现状，借鉴已有的研究成果，采用案例研究的方法，对 C 公司构建了新的绩效评价指标系统，并对其增强战略适应性给出了建议。

本文的主要贡献点包括：（1）分析了战略实施与绩效评价的关系，将二者进行结合，探讨了战略适应性的绩效评价系统应具备的特性。（2）结合案例企业的实际情况进行深入分析，指出了案例企业的绩效评价系统在战略适应性方面待改进之处。（3）借助案例分析来揭示企业战略适应性的问题，探索构建了综合性战略绩效评价系统，并引用绩效校准矩阵作为补充工具，一定程度上解决了案例企业绩效评价系统的战略适应性问题。

**关键词：**绩效评价；战略管理；战略适应性

## ABSTRACT

On the strategic management theme, the traditional performance measurement cannot meet the needs that enterprises want to better management and pursue competitive advantage. A performance measurement system with strategic fit not only can realize the enterprise's self-evaluation and employee incentives, but also can help enterprise to achieve strategic objectives and enhance strategic management capabilities. In today's turbulent environment, whether the change in the business environment or business strategies will result in the need for a new or revised performance measurement system, that is to say a performance measurement system should have strategic fit. Current status of the use of performance measurement by domestic enterprises is not satisfactory, some companies still take the traditional measurement methods and tools, these measures and metrics are either not revised or incorrectly revised, then we can encounter situations where what the firm wants to achieve (as communicated by its strategy) and what the firm measures and rewards are not synchronized with each other (i.e., there is a lack of "fit"). Therefore, the core issue of this study is the strategic fit of performance measurement system.

Based on the review of enterprises performance measurement theory, methods and the research on strategic fit in domestic and foreign literatures, this paper draws lessons from the existing research findings and uses case study method for C Company to construct a new performance measurement system. The paper gives recommendations to enhance C Company's strategic fit according to the existing problems that performance measurement and corporate strategy are incompatible or lacks timely adjustment with the strategy and environment change.

The main contributions of this paper include: (1) to analyze the relationship between strategy implementation and performance measurement, combine them and explore the characteristics that a performance measurement system with strategic fit should have. (2) to point out the case's weaknesses that need to be improved about performance measurement system lacking strategic fit which is disclosed by the case analysis, according to the actual situation of the case company. (3) to construct a comprehensive performance measurement system and use the performance alignment matrix for a supplementary tool to help solve the problem that the case enterprise lacks strategic fit in performance measurement system to a certain degree.

**Key Words:** Performance Measurement; Strategy Management; Strategic Fit

# 目 录

第 1 章 引言 .....	1
1.1 研究背景 .....	1
1.2 研究的理论意义及应用价值 .....	2
1.2.1 理论意义 .....	2
1.2.2 应用价值 .....	3
1.3 本文主要研究问题 .....	3
1.4 基本研究思路、方法和基本框架 .....	4
1.4.1 研究思路 .....	4
1.4.2 研究方法 .....	4
1.4.3 研究基本框架 .....	5
1.5 本文的贡献点 .....	7
第 2 章 绩效评价的相关理论述评 .....	8
2.1 相关概念界定 .....	8
2.1.1 绩效和企业绩效 .....	8
2.1.2 绩效评价和绩效评价系统 .....	8
2.1.3 战略绩效评价系统和战略适应性 .....	9
2.2 绩效评价研究文献综述 .....	9
2.2.1 绩效评价系统在国外的演进历程 .....	9
2.2.2 我国绩效评价的实践情况 .....	12
2.2.3 关于绩效评价的争论 .....	14
2.3 绩效评价的理论基础 .....	15
2.4 绩效评价的战略适应性有关的研究 .....	18
2.5 本章小结 .....	20
第 3 章 绩效评价方法及其战略适应性 .....	22
3.1 绩效评价的方法工具介绍及优劣势分析 .....	22

3.1.1 传统绩效评价方法.....	22
3.1.2 经济增加值（EVA） .....	24
3.1.3 平衡计分卡（BSC） .....	25
3.1.4 绩效棱柱.....	26
<b>3.2 提升绩效评价战略适应性的新工具 .....</b>	<b>28</b>
3.2.1 绩效校准矩阵介绍.....	28
3.2.2 绩效校准矩阵的主要意义.....	32
<b>3.3 战略适应性的绩效评价的特性 .....</b>	<b>34</b>
<b>3.4 本章小结 .....</b>	<b>35</b>
<b>第 4 章 案例企业绩效评价系统的剖析 .....</b>	<b>36</b>
4.1C 公司简介和战略.....	36
4.2C 公司绩效评价系统.....	37
4.2.1 绩效评价的基本原则和各主体职责.....	38
4.2.2 绩效评价的客体.....	38
4.2.3 考核结果审核和反馈.....	39
4.2.4 考核结果的应用.....	39
<b>4.3 对 C 公司绩效评价系统的分析评论和问题揭示 .....</b>	<b>43</b>
<b>4.4 本章小结 .....</b>	<b>44</b>
<b>第 5 章 案例企业绩效评价系统战略适应性研究 .....</b>	<b>45</b>
<b>5.1 战略适应性提升措施：战略绩效评价系统构建 .....</b>	<b>45</b>
<b>5.2 构建 C 公司基于战略的综合性绩效评价指标系统 .....</b>	<b>46</b>
5.2.1 绩效评价六维指标设计.....	47
5.2.2 综合性绩效评价系统的构建.....	52
5.2.3 运用层次分析法分配指标权重.....	52
<b>5.3C 公司应用绩效校准矩阵提高绩效评价战略适应性的举例说明 .....</b>	<b>58</b>
<b>5.4 增强战略适应性的建议 .....</b>	<b>61</b>
<b>5.5 本章小结 .....</b>	<b>62</b>

第 6 章 研究结论及启示 .....	63
6.1 研究结论 .....	63
6.2 启示.....	64
6.3 研究局限及展望 .....	65
参考文献.....	66
致谢.....	72



## Table of Contents

<b>Chapter 1 Introduction.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Backgrounds.....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Research Significances.....</b>	<b>2</b>
1.2.1 Theoretical Significances .....	2
1.2.2 Application Values .....	3
<b>1.3 The Main Research Questions .....</b>	<b>3</b>
<b>1.4 Basic Research Ideas, Methods and Basic Framework .....</b>	<b>4</b>
1.4.1 Research Ideas .....	4
1.4.2 Research Methods .....	4
1.4.3 Research Basic Framework.....	5
<b>1.5 Contribution Points .....</b>	<b>7</b>
<b>Chapter 2 A Review of Theories about Performance Measurement .</b>	<b>8</b>
<b>2.1 The Definitions of the Main Concepts.....</b>	<b>8</b>
2.1.1 Performance and Enterprise Performance .....	8
2.1.2 Performance Measurement and Performance Measurement System.....	8
2.1.3 Strategic Performance Measurement System and Strategic Fit.....	9
<b>2.2 Literature Review of Performance Measurement .....</b>	<b>9</b>
2.2.1 The Evolution of Performance Measurement System overseas.....	9
2.2.2 The Practise of Performance Measurement in China.....	12
2.2.3 A Critical Review of Performance Measurement .....	14
<b>2.3 Theoretical Basis of Performance Measurement .....</b>	<b>15</b>
<b>2.4 Research Related to the Strategic Fit of Performance Measurement .....</b>	<b>18</b>
<b>2.5 Chapter Summary.....</b>	<b>20</b>
<b>Chapter 3 Performance Measurement Methods and Strategic Fit....</b>	<b>22</b>
<b>3.1 Introduction of Performance Measurement Methods or Tools and     Analysis of their Advantages and Disadvantages.....</b>	<b>22</b>

3.1.1 Traditionl Performance Measurement Methods.....	22
3.1.2 EVA.....	24
3.1.3 BSC .....	25
3.1.4 Performance Prism.....	26
<b>3.2 New Tools to Improve the Strategic Fit of Performance Measurement...</b>	<b>28</b>
3.2.1 Introduction of Performance Alignment Matrix .....	28
3.2.2 Significances of Performance Alignment Matrix .....	32
<b>3.3 Characteristics of Performance Measurement with Strategic Fit.....</b>	<b>34</b>
<b>3.4 Chapter Summary.....</b>	<b>35</b>
<b>Chapter 4 Analysis of the Performance Measurement System of the Case .....</b>	<b>36</b>
<b>4.1 Background Introduction and Strategy about C Company.....</b>	<b>36</b>
<b>4.2 The Performance Measurement System of C Company .....</b>	<b>37</b>
4.2.1 The Basic Principles of Performance Measurement and the Responsibilities of Each Subject.....	38
4.2.2 Objects of Performance Measurement.....	38
4.2.3 Verification and Feedback of Measurement Results.....	39
4.2.4 Application of Measurement Results .....	39
<b>4.3 The Comments and Problems Disclosure of C Company's Performance Performance Measurement System.....</b>	<b>43</b>
<b>4.4 Chapter Summary.....</b>	<b>44</b>
<b>Chapter 5 Research on the Strategic Fit of Performance of the Case</b>	<b>45</b>
<b>5.1 The Measure to Promote Strategic Fit: Constructing a Strategic Performance Measurement System.....</b>	<b>45</b>
<b>5.2 Constructing a Comprehensive Performance Measurement System Based on Strategy for C Company .....</b>	<b>46</b>
5.2.1 Design of Six Dimensional Metrics of Performance Measurement ....	47
5.2.2 Construction of Comprehensive Performance Measurement System .	52

5.2.3 Distributing Metrics Weight Using AHP .....	52
<b>5.3 Application of Performance Alignment Matrix Taking C Company for Example to Improve the Strategic Fit of Performance Measurement .....</b>	<b>58</b>
<b>5.4 Suggestions on Enhancing Strategic Fit.....</b>	<b>61</b>
<b>5.5 Chapter Summary.....</b>	<b>62</b>
<b>Chapter 6 Conclusion and Enlightenment .....</b>	<b>63</b>
6.1 Research Conclusions .....	63
6.2 Enlightenment .....	64
6.3 Study Limitations and Prospects .....	65
<b>References .....</b>	<b>66</b>
<b>Acknowledgements .....</b>	<b>72</b>

## 第1章 引言

### 1.1 研究背景

在知识经济时代，企业经营与发展的关键在于始终保持战略创新与维持自身长期核心竞争力，这一时代主要呈现如下特点：第一，外部经营环境日益动荡，商业创新层出不穷，环境的复杂性和变动性达到前所未有的程度；第二，竞争日益激烈，不论是行业现有对手、新进入者增多，还是竞争手段的多样化均给企业提出挑战；第三，企业的利益相关者扮演着愈发重要的角色，例如政府、供应商、顾客、员工等等因素共同决定着企业的未来发展。因此，在当今时代，企业要想获取竞争优势，持续经营并做大做强关键在于正确评估日益动荡的外部环境，适应环境变化并合理整合和配置资源，也就是使企业经营具有战略适应性。很多学者认为企业的战略适应性是一种“动态能力”，这种能力是竞争优势的来源，并且能够促进创新、增强企业的战略灵活性。

众所周知，绩效评价对任何企业管理的效率效果都起着关键性作用，其通过报告准确的业绩水平，将其与预期业绩水平相比较来保证有效的纠正和控制。绩效评价对企业管理具有极强的导向作用，对于业务范围广泛、规模庞大的企业来说，更加需要实时、动态地监测和评价企业的绩效水平，以便管理者做出灵活的应对措施，防范经营风险。显而易见，传统的绩效评价系统看重短期业绩而忽视长远利益、仅靠财务指标无法衡量技术创新和内部变革等方面给企业带来的效益，最重要的其对企业战略目标缺乏关注，无法达到知识经济和战略管理背景下企业战略实施和持续经营的要求。对传统绩效评价系统进行彻底的变革，重构一个与外部环境、战略目标相适应的，具有动态应变能力的绩效评价系统对于绝大部分企业来说都是势在必行的。

战略绩效评价在战略管理的背景下应运而生，在战略绩效评价系统下，绩效评价以战略管理目标为导向，将其作为评价体系设计的出发点和评价效果的最终归属点，将指标体系细化和层层分解，变长期、宏观的战略目标为短期、

微观的战术目标，使得企业战略目标具有可理解性和可操作性，使得绩效评价思想形成一种自上而下的企业文化的一部分，便于绩效评价活动融入企业战略管理全过程。然而，即使部分企业开始关注战略绩效评价，采用了一些工具方法将战略融入绩效评价系统中去，但很少有企业能够将外部环境剧烈变化引起战略变化的影响，纳入考虑范围之内，并进一步针对这种变化对绩效评价指标进行修订，这种绩效评价无法对环境和战略的变化做出有效应变，仍缺乏战略适应性。因此，梳理绩效评价和战略适应性的主要理论，将二者进行结合探讨，弥补绩效评价系统的战略适应性的理论研究空缺，并结合国内企业现状进行案例分析十分有必要。

## 1.2 研究的理论意义及应用价值

### 1.2.1 理论意义

绩效评价的有关理论已经演变了几个世纪，国内外的不同学科领域的学者对于企业绩效评价的研究均结合自身的知识经验，用不同的角度和方法，做出了自己的贡献，推动了绩效评价理论的发展。然而，有关绩效评价理论各个方面研究问题的提出和解决是零散的、不成体系的，后续学者想从某个角度进行创新则缺乏一个整体的框架进行参考和寻找切入点。本文将已有绩效评价和战略适应性的概念和理论研究，进行了系统、完整的梳理，总结列示了管理学和经济学领域内几个重要理论，将其作为绩效评价理论基础，结合不同学科的理论，搭建了一个较为完整的理论基础体系。

在日益动荡和复杂的经营环境下，企业为了生存和发展，必须时刻调整自身，适应这种变动的常态。战略适应性主题的研究近年来越发引人注目，在面对复杂动荡环境时，企业要应对并合理利用这种长期的不确定性，从战略高度上提升对环境的适应性的问题，学术界从 20 世纪 70 年代就已经开始研究，并且得出了很多可以供企业借鉴和启发的核心思想和研究成果。

本文就是将这二者进行了结合，探讨绩效评价系统应如何适应环境变化，如何提升战略适应性，这在现有的理论成果中还比较少见。本文从理论研究、

方法探讨、案例分析、工具运用以及建议提出等方面着手，构建一个相对完善的研究体系，推动以后理论层面研究的进步。

### 1.2.2 应用价值

将理论基础夯实之后最终的目的便是指导并作用于企业实践。本文研究的绩效评价系统关注其“战略适应性”，着眼于企业未来发展中可能遇到的问题，尤其是环境变化引起的战略变化问题。具备战略适应性的绩效评价的实际意义就在于能根据企业的未来发展方向指导企业当下的经营实践方向，并且根据具体的变化做出灵活的调整。运用财务数据计算净利润、每股收益和净资产收益率等是评价企业绩效的传统方法，传统的以财务比率为导向的绩效评价反映的是过去的经营成果，忽视了企业对环境变动的适应能力，可能会脱离企业的发展战略的运行轨道，长期下去可能有损于企业的核心竞争力与持续竞争优势。企业经营实践中贯彻落实战略绩效评价系统，并且借鉴“战略适应性”的核心思想，始终保持绩效评价的弹性，综合环境和风险等各个方面的考虑，来衡量企业真实的综合绩效就十分迫切和必要。

## 1.3 本文主要研究问题

本文基于绩效评价的相关理论结合案例进行分析，探讨战略性绩效评价与传统绩效评价的区别，关注绩效评价的战略适应性，主要的研究问题包括以下几点：

（1）绩效评价的战略适应性的几个主要理论问题，包括：梳理、回顾已有的研究成果主要集中在哪些方面；总结和分析战略管理、系统管理等经典理论对绩效评价研究领域的启示；明确绩效评价和战略适应性等有关概念的内涵。

（2）分析战略实施与绩效评价的关系，探讨具有战略适应性的绩效评价系统的特性。

（3）分析案例企业的绩效评价现状是怎样的，采用了什么评价工具和指标，是否与公司的战略相适应，揭示案例企业缺乏战略适应性的几个问题。

（4）如何根据战略适应性的绩效评价的思想，解决案例企业绩效评价系统

的战略适应性的问题。

## 1.4 基本研究思路、方法和基本框架

### 1.4.1 研究思路

本论文的研究思路是将全文划分为三个部分来展开。

第一部分为绪论，它是全文的基石和概括，将选题的背景与意义、主要研究问题、研究方法、基本框架以及本文的贡献点加以阐述。

第二部分就是本文的核心内容，介绍有关绩效评价与本文主题相关的各个方面，包括四大板块。

具体来说，这三大板块的思路如下：

第一大板块是企业绩效评价和战略适应性的基础理论述评。这一板块包括绩效评价和战略适应性等概念界定；对绩效评价进行文献综述，并简要介绍在经济学领域和管理学领域内典型的理论基础；还总结了以前学者对于战略适应性领域内的研究；

第二大板块为企业绩效评价的具体方法及其特点。列示财务比率、平衡计分卡和 EVA 等工具方法，重点介绍本文拟借鉴和运用的国外学者提出最新的绩效评价与战略相适应的研究成果，在总结这些方法优劣势的基础上，提出了战略适应性的绩效评价应具备的特性；

第三大板块是案例研究篇。包括：1、案例企业背景和绩效评价现状；2、案例企业绩效评价现存问题揭示；3、企业绩效评价缺乏战略适应性问题的解决措施和建议，包括构建一个绩效评价系统，并举例说明如何运用前述理论成果中的绩效校准矩阵来对环境的变化做出反应，还对案例企业增强战略适应性给出了建议。

第三部分是结论和启示。对全文进行总结和归纳，在此基础上得出以后对该主题进行研究的启示和展望。

### 1.4.2 研究方法

本论文主要采用规范研究和案例研究相结合的方法，深入研究了企业绩效

评价系统的战略适应性问题。

以规范研究的方法探讨绩效评价系统的战略适应性的几个主要理论问题。运用文献研究法整理素材，搜集查阅书籍、期刊和学位论文、新闻等各种渠道的文献。运用演绎法提炼出对绩效评价和战略适应性理论的逻辑认识，总结现有理论研究的不足，明确本文与绩效评价的战略适应性主题相关的基本观点。以战略管理理论、价值管理理论等为理论基础，分析现有常用的绩效评价工具方法各自的优劣势，运用归纳法总结现有绩效评价工具方法的局限之处，并指出其缺乏战略适应的特性。

以案例研究的方法从实务应用的层面揭示企业绩效评价现存问题，分析企业应如何提升战略适应性。余绪缨教授是中国现代管理会计学科奠基人，他在上个世纪 60 年代对马鞍山钢铁公司进行实地调研的时候，曾强调过：“以现场为基础从事管理会计研究的方法是值得大力提倡和借鉴的，如果失去了现场的研究，任何理论上的创造就成为‘无源之水、无本之木’”<sup>[1]</sup>。可见，对案例企业进行现场调研、深入研究是至关重要的。结合案例企业的实际情况，将文件制度资料、访谈所得资料进行总结，与理论层面的绩效评价相对应，得出改进其绩效评价系统战略适应性必要性的结论，并进一步运用加强绩效评价系统战略适应性的新工具对改进案例企业的绩效评价进行探讨。

### 1.4.3 研究基本框架

本文的框架结构图如下：



Degree papers are in the “[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)”. Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库